Government of Canada / Gouvernement du Canada

Public Service Employee Survey 1999

Turning Results into Action - A Manager's Guide

● Version française ● Document Profile ● Downloadable Versions

Table of Contents

Foreword by Peter Harder

What happens now?

How can you turn results into action?

What tools can help you?

Your 90-day checklist

[List of Related Topics]

Canada

Gouvernment of Canada Governement du Canada

100-03675/

Public Service
Employee Survey 1999

Turning Results into ACTION

A Manager's Guide

This publication is also available on the Internet at http://www.survey-sondage.gc.ca and on Publiservice at http://publiservice.survey-sondage.gc.ca

For additional copies in print or alternative format, please contact the Distribution Centre at (613) 995-2855 fax: (613) 996-0518

Catalogue No.: BT49-4/18-1999
ISBN: 0-662-64533-2

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by the President of the Treasury Board, 1999

Ce document est également disponible en français.

Contents

Foreword by Peter Harder	2
What happens now?	3
How can you turn results into action?	4
What tools can help you?	6
Your 90-day checklist	7

Foreword

As a manager and a leader in the Public Service of Canada, you are working in an organization that the Government of Canada believes is one of this country's principal strengths. The survey of Public Service employees has identified areas where we have been successful in valuing our people and areas where we have work to do to make ours a workplace of choice for current and future employees.

I am committed to taking action to achieve this goal, and I am asking you, as a manager and a leader, to join with me in making it happen. All our actions should result from a consensus with our employees and their union representatives; our ideas should come from open and frank dialogue with them and with our colleagues across the Public Service.

This guide is intended to support you in one of the most important tasks and the key to our success, that of bringing about change in your own work unit.

This guide will help you and your team to take small, significant, measurable steps that will lead to a better workplace. I hope that it will then inspire you to make larger improvements, changes that take more time and resources and that may pay off only in some years' time. We need to address all Public Service employees' concerns, whether simple or complex. You will have the support of your department or agency's management team, and of the central agencies and Regional Councils as you work towards renewal.

We will make ours a workplace of choice. I trust that you share my commitment to change and renewal, and I thank you for your vision, hard work and support for the idea that we must value our people.

V. Peter Harder
Secretary of the Treasury Board
and Comptroller General of Canada

What happens now?

This is the **first** Public Service employee survey of its kind ever conducted in the world. A total of 105,000 employees completed the survey, representing 55 per cent of federal Public Service employees. This means the results are available for every department and agency, and for all the organizational units—generally the branches or sectors—identified in each. This gives us a solid base for analysis.

- These results show us where we stand today and provide a benchmark against which we can measure our progress in the future.

Let's not stand still. However well or poorly we are doing in any area, we want to improve and we will be repeating the survey again later to measure progress.

It's worth talking about. This is more than some ideas about how to renew the Public Service of Canada. As a manager, you have probably already taken action, perhaps following up on your department or agency's action plan outlined in *La Relève: A Commitment to Action.* Or maybe you have acted on some of the recommendations listed for managers in the report *Valuing Our People.* You may have read the report on values and ethics, *A Strong Foundation*, and brainstormed with your staff about these issues. There has been progress. Things have been improving in the federal Public Service.

- The survey gives you valuable information about the need for further change in your branch or sector, your department or agency, and the Public Service as a whole.

This is information you can use to engage in dialogue with your employees and their union representatives. Real change has to happen where people work every day, in each workplace throughout the Public Service.

You are part of a larger effort. With the results for your department or agency, your deputy head and management team will also take action to improve your organization as a whole. Likewise, there will be action taken across the entire Public Service. To do this, the Treasury Board of Canada Secretariat will work with departments, central agencies and the unions to address the most urgent corporate concerns.

All of these plans will be updated continually and progress reports will be prepared and distributed.

It's up to you and your team. While all the efforts made will be important, the most significant ones will be those that you take, in collaboration with your employees and their union representatives, in your work unit.

- Change will happen and be seen to be happening only if a majority of Public Service managers are committed to renewal and take concrete steps within their own teams to contribute to that renewal.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Your employees need to know that you are committed to the survey and to improving the workplace. When employees see this commitment from you, this will provide evidence to them that Public service renewal is real. We have a momentum for renewal. Let's build on it.

How can you turn results into action?

Public Service Employee Survey 1999
Organization Report

My job world

	Strongly Agree	*Mostly Agree*	*Mostly Disagree*	*Strongly Disagree*	*Don't Know*	*Total Responses*
1. I believe that the work I do is important.						
Public Service	15%	40%	10%	25%	10%	105019
Department/Agency	20%	35%	5%	30%	10%	105019
Organizational Unit	15%	40%	10%	25%	10%	105019

"We did all right!"

The successes in your department or agency may be different from those in the Public Service as a whole. Your branch or sector may do a great job of giving people opportunities for training, for example. We can learn from our successes. Share them with other areas of your organization.

For example, submit an article for your next departmental newsletter; identify the person in your team who recently introduced a good practice and submit their name for an award; offer to meet with colleagues in other work areas to explain what you did and lessons learned along the way.

"We didn't do so well."

Although it may be trite to say that nobody's perfect, it is true that no organization can do everything well. And we know that there have been troubles and challenges in our workplaces. So there will be results that cause us concern. The good news is that, by identifying them and talking about them openly, we can use this information to move forward.

If you are in a small team, with no data for your specific group, sit down with your employees and talk about the results for your branch, sector, or those across government. How relevant are they for your group? How might your needs differ from those of the larger organization? Use the branch- or sector-wide results to spark discussion about your team's specific needs.

Don't fall for the temptation to sugar-coat or rationalize bad results. It can be difficult to discover that people are unhappy with aspects of their work lives but this can change to optimism if you commit to action. It's not where you've been that counts, in terms of the survey results, it's where you get to in the future. What will the next results show?

Your employees need to know that you are committed to the survey and to improving the workplace. When employees see this commitment from you, this will provide evidence to them that Public service renewal is real. We have a momentum for renewal. Let's build on it.

How can you turn results into action?

Public Service Employee Survey 1999
Organization Report

My job world

	Strongly Agree	*Mostly Agree*	*Mostly Disagree*	*Strongly Disagree*	*Don't Know*	*Total Responses*
1. I believe that the work I do is important.						
Public Service	15%	40%	10%	25%	10%	105019
Department/Agency	20%	35%	5%	30%	10%	105019
Organizational Unit	15%	40%	10%	25%	10%	105019

"We did all right!"

The successes in your department or agency may be different from those in the Public Service as a whole. Your branch or sector may do a great job of giving people opportunities for training, for example. We can learn from our successes. Share them with other areas of your organization.

For example, submit an article for your next departmental newsletter; identify the person in your team who recently introduced a good practice and submit their name for an award; offer to meet with colleagues in other work areas to explain what you did and lessons learned along the way.

"We didn't do so well."

Although it may be trite to say that nobody's perfect, it is true that no organization can do everything well. And we know that there have been troubles and challenges in our workplaces. So there will be results that cause us concern. The good news is that, by identifying them and talking about them openly, we can use this information to move forward.

If you are in a small team, with no data for your specific group, sit down with your employees and talk about the results for your branch, sector, or those across government. How relevant are they for your group? How might your needs differ from those of the larger organization? Use the branch- or sector-wide results to spark discussion about your team's specific needs.

Don't fall for the temptation to sugar-coat or rationalize bad results. It can be difficult to discover that people are unhappy with aspects of their work lives but this can change to optimism if you commit to action. It's not where you've been that counts, in terms of the survey results, it's where you get to in the future. What will the next results show?

Survey Results

Results for the Public Service as a whole and a summary report will be available on the survey Web sites as of November 10, 1999, at:

www.survey-sondage.gc.ca and

publiservice.survey-sondage.gc.ca

You can also get print and alternative media versions of this report by calling 1 800 622-6232 (TTY/Teletypewriter 1 800 465-7735).

Your deputy head will make available to you the results for your department or agency on November 18, 1999, in print or on your intranet. Each department might also prepare a summary report of its results.

At the same time, on November 18, 1999, results for departments and organizational units will be made available to the public on the Internet.

Show leadership and share leadership

As a manager, you can either take leadership yourself, in partnership with your team, or you can give the lead to small teams of your employees and ask them to respond to the challenges identified in the survey and bring their ideas forward. Either way there are three key questions to ask at the beginning:

- Where are we now?
- Where do we want to go?
- What do we have to do as a team to get there?

It is critical that objectives be achievable and focused on results. Not everything needs to be done overnight. If you try to do too much, you are bound to achieve much less than you would like. Select a few key results—issues that are important to the employees in your work unit—take action and decide how you will measure the results you expect to achieve.

- What results are most important for your group?
- What actions will you take to improve?
- Who is responsible for taking leadership ?
- By what date should this change occur?
- What outcomes will show that you have succeeded ?

If you want to learn what others are doing and get new ideas for action and change, join the "*Let's Talk About It*" on-line discussion forum on The Leadership Network Web site *http://leadership.gc.ca.* Take this opportunity to chat with employees from across the Public Service to get their views on similar concerns.

Keep up the momentum

You might wish to start with just three action items, for example, that are really important for your team and on which you know you can effect quick and meaningful change. Think of it as your first action plan; there may be others. Could there be some results in three weeks? Your employees will know you mean it when they see visible signs of change and renewal. When you have succeeded with some changes, identify a few more improvements that are needed and keep going.

What tools can help you?

4 On the survey Web sites: www.survey-sondage.gc.ca and publiservice.survey-sondage.gc.ca you can find:

- The *Public Service-wide survey results and summary report*
- Briefing documents on the survey and follow-up actions
- This manager's guide
- The name and telephone number of the Survey Champion in your department or agency
- The *Framework for Good Human Resources Management in the Public Service* — A good source of ideas to set priorities and measure results
- Links to other resources that may be of help to you

4 On The Leadership Network Web site http://leadership.gc.ca you can find:

- *Building on Dialogue: The Leader's Kit for Managers, Supervisors and Employees*
- The *"Let's Talk About It"* on-line forum for discussion about the survey and other topics of interest to federal Public Service employees

4 By calling *1 800 622-6232 (TTY/Teletypewriter 1 800 465-7735)*, you can receive the results for the Public Service as a whole and the summary report.

Your department or agency intranet site should have the name of a survey contact person as well as the results for your department and organizational unit, and for the Public Service.

Remember, the most meaningful

changes are those we make closest to home.

Your 90-day checklist

You do not have to wait for the next Public Service-wide survey to measure your results. In fact, you should not. Your employees need evidence of support. A few months down the road, take a mini-survey: perhaps five or six questions related directly to the areas that you are trying to improve in your unit. If you had set a benchmark — a commitment to improve employees' balance between work and family life, for example—ask people if things are improving.

Then post the results for all your team to see. If the results are not going the way you planned, ask yourself the following questions:

Questionnaire	Yes	No
– **Do you think your team really had a frank discussion? (How do you know?**		
– **Did you try different ways to ensure**		
– **Did all your employees understand (How do you know this?)**		
– **Did you involve their union representatives in the discussions? (If not, why not?)**		
– **Did you set specific target dates for each action?**		
– **Were your goals realistic?**		
– **Was someone asked to take leadership for each action?**		
– **Was this role well explained to the person?**		
– **Did you lessen his or her workload to permit him or her to do this?**		
– **Did you offer help?**		
– **Did you talk to him or her on a regular basis about how things were going?**		

If after three months your team does not see any improvement in the areas over which you have control, talk some more. Bring together your employees and their representatives once again and look for new ideas. If one thing doesn't work, try another and keep going until you have introduced visible changes in your workplace. They are the ones that count the most.

Gouvernement du Canada / Government of Canada

Versions de téléchargement

Sondage de 1999 auprès des fonctionnaire fédéaux

De l'écoute à l'action - Guide du Gestionnaire

Versions comprimées	Versions non comprimées
Instructions pour le téléchargement et la décompression de fichiers	**Nota:** appuyez sur la touche "Shift" tout en sélectionnant la version que vous désirez télécharger
Rich Text Format (RTF) (102 KB)	**Rich Text Format (RTF) (415 KB)**

Canada

Gouvernement du Canada | Government of Canada

Sondage de 1999
auprès des
fonctionnaires fédéraux

De l'écoute à l'ACTION

Guide du gestionnaire

Le présent guide est disponible sur Internet à http://www.survey-sondage.gc.ca
et dans Publiservice à http://publiservice.survey-sondage.gc.ca

Pour obtenir d'autres exemplaires sur papier ou en médias susbstituts, veuillez communiquer avec le Centre de distribution au (613) 995-2855 télécopieur : (613) 996-0518

N° de catalogue : BT49-4/18-1999
ISBN : 0-662-64533-2

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par la présidente du Conseil du Trésor, 1999

This publication is also available in English.

Table des matières

Avant-propos par Peter Harder	**2**
Et maintenant?	**3**
Comment traduire ces résultats par des mesures concrètes?	**4**
Les outils à votre disposition	**6**
Auto-évaluation après 90 jours	**7**

Avant-propos

À titre de gestionnaires et de leaders de la fonction publique du Canada, vous travaillez pour une organisation qui, de l'avis du gouvernement du Canada, est l'une des grandes forces de notre pays. Le sondage mené auprès des fonctionnaires a permis de déterminer les domaines où nous sommes parvenus à valoriser nos gens, et ceux où il reste encore à faire pour offrir un milieu de travail de choix aux fonctionnaires d'aujourd'hui et de demain.

Je suis déterminé à atteindre cet objectif et je vous demande, comme gestionnaires et leaders, de m'appuyer en ce sens. Les mesures que nous prendrons doivent être le fruit d'un consensus avec nos employés et leurs représentants syndicaux; nos idées doivent naître d'un dialogue franc et ouvert avec eux et avec nos collègues de l'ensemble de la fonction publique.

Ce guide vous aidera à mener à bien l'une de nos tâches les plus importantes et qui sera la clé de notre réussite, soit la mise en œuvre du changement dans votre propre unité de travail. Grâce au guide, vous et votre équipe pourrez franchir des étapes progressives, significatives et mesurables pour mettre en place un milieu de travail meilleur. J'espère que cet exercice vous incitera à apporter des améliorations de plus grande envergure, qui exigeront plus de temps et de ressources, et qui ne donneront de résultats probants qu'au bout de quelques années. Nous devons donner suite à toutes les préoccupations des fonctionnaires, qu'elles soient simples ou complexes. Vous pouvez compter sur l'appui de l'équipe de direction de votre ministère ou organisme ainsi que sur le soutien des organismes centraux et des conseils régionaux dans le cadre de ce renouveau.

Nous ferons de la fonction publique un milieu de travail de choix. Je suis convaincu que vous partagez mon engagement envers le changement et le renouveau, et je vous remercie de votre vision, de votre labeur et de votre appui à cette idée, à cette conviction que nous devons valoriser nos gens.

Le secrétaire du Conseil du Trésor et
contrôleur général du Canada,

V. Peter Harder

Et maintenant?

Le sondage mené auprès de tous les fonctionnaires fédéraux est le **premier** en son genre au monde. En tout, 105 000 fonctionnaires, soit 55 p. 100 des employés de la fonction publique fédérale, y ont participé. Les résultats sont disponibles par ministère et organisme et par unité organisationnelle (en général, les directions et secteurs). Voilà qui constitue un fondement analytique solide.

4 Ces résultats nous apprennent où nous en sommes et nous fournissent des données comparatives afin de mesurer nos progrès dans l'avenir.

Nous devons continuer d'évoluer. Peu importe que nous fassions particulièrement bien ou mal dans un domaine donné, nous devons chercher à nous améliorer. Le sondage sera repris dans l'avenir afin de voir dans quelle mesure nous aurons progressé.

Il faut en parler. Nous ne faisons pas que brasser des idées sur le renouvellement de la fonction publique du Canada. En votre qualité de gestionnaires, vous avez probablement déjà pris des mesures, peut-être dans le cadre du plan d'action de votre ministère ou organisme énoncé dans *La Relève : Un parti pris pour l'action*. Vous pouvez aussi avoir donné suite aux recommandations destinées aux gestionnaires dans le rapport *Valoriser nos gens*. Vous avez peut-être lu le rapport *De solides assises*, qui porte sur les valeurs et l'éthique, puis échangé des idées sur ces questions avec votre personnel. Nous avons progressé. Les choses se sont améliorées dans la fonction publique.

4 Le sondage vous fournit des renseignements utiles sur les changements nécessaires dans l'avenir au niveau de votre direction ou secteur, de votre ministère ou organisme et de la fonction publique en général.

Vous pouvez utiliser ces renseignements pour engager un dialogue avec vos employés et leurs représentants syndicaux. Les changements qui comptent vraiment surviennent lorsque les gens y travaillent chaque jour, dans tous les milieux de travail de la fonction publique.

Vous faites partie d'un tout. À partir des résultats touchant votre ministère ou organisme, votre administrateur général et l'équipe de la direction prendront des mesures pour améliorer votre organisation, et des mesures similaires seront prises pour l'ensemble de la fonction publique. À cette fin, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada collaborera avec les ministères, les organismes centraux et les syndicats afin de donner suite aux préoccupations les plus pressantes.

Tous les plans seront continuellement mis à jour et des rapports d'étape seront préparés et distribués.

Tout repose sur vous et votre équipe. Tous les efforts déployés auront une importance, tout particulièrement les mesures que vous prendrez dans votre unité de travail, de concert avec vos employés et leurs représentants syndicaux.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

4 Le changement ne deviendra réalité que si la grande majorité des gestionnaires de la fonction publique s'engagent résolument sur la voie du renouveau et prennent des mesures concrètes dans leur propre équipe afin d'y concourir.

Vos employés doivent être conscients de votre engagement à donner suite au sondage et à améliorer l'environnement de travail. Ils sauront ainsi que le renouveau de la fonction publique n'est pas qu'une belle parole. On constate une force d'impulsion, un élan à l'appui du renouveau – profitons-en.

Comment traduire ces résultats par des mesures concrètes?

Sondage de 1999 auprès des fontionnaire fédéraux
Rapport hiérarchique

Mon milieu de travail

	Entièrement d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt en désacord	En désacord total	Ne sais pas	Total des réponses
1. J'estime que mon travail est important						
Service publique	15%	40%	10%	25%	10%	105019
Ministère ou organisme	20%	35%	5%	30%	10%	105019
Unité organisationnelle	15%	40%	10%	25%	10%	105019

« Nos résultats sont probants! »

Les bons résultats enregistrés dans votre ministère ou organisme peuvent ne pas correspondre à ceux de l'ensemble de la fonction publique. Ainsi, votre direction ou secteur peut exceller à offrir aux employés des possibilités de formation. Nous pouvons apprendre de nos réussites; partagez vos pratiques exemplaires avec les autres secteurs de votre organisation.

Pour ce faire, vous pouvez écrire un article pour le bulletin ministériel, soumettre la candidature d'un membre de votre équipe qui a fait adopter une pratique exemplaire pour qu'il obtienne une récompense, offrir à vos collègues d'autres secteurs de leur faire part de vos activités et des leçons apprises.

« Nos résultats laissent à désirer »

C'est un cliché de dire que personne n'est parfait; néanmoins, aucune organisation ne peut tout faire à la perfection. Nous connaissons les problèmes et défis dans notre milieu de travail, et certains des résultats du sondage nous préoccuperont particulièrement. Nous pouvons toutefois utiliser cette information pour discuter, examiner notre situation et aller de l'avant.

4 Le changement ne deviendra réalité que si la grande majorité des gestionnaires de la fonction publique s'engagent résolument sur la voie du renouveau et prennent des mesures concrètes dans leur propre équipe afin d'y concourir.

Vos employés doivent être conscients de votre engagement à donner suite au sondage et à améliorer l'environnement de travail. Ils sauront ainsi que le renouveau de la fonction publique n'est pas qu'une belle parole. On constate une force d'impulsion, un élan à l'appui du renouveau – profitons-en.

Comment traduire ces résultats par des mesures concrètes?

Sondage de 1999 auprès des fontionnaire fédéraux
Rapport hiérarchique

Mon milieu de travail

	Entièrement d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt en désacord	En désacord total	Ne sais pas	Total des réponses
1. J'estime que mon travail est important						
Service publique	15%	40%	10%	25%	10%	105019
Ministère ou organisme	20%	35%	5%	30%	10%	105019
Unité organisationnelle	15%	40%	10%	25%	10%	105019

« Nos résultats sont probants! »

Les bons résultats enregistrés dans votre ministère ou organisme peuvent ne pas correspondre à ceux de l'ensemble de la fonction publique. Ainsi, votre direction ou secteur peut exceller à offrir aux employés des possibilités de formation. Nous pouvons apprendre de nos réussites; partagez vos pratiques exemplaires avec les autres secteurs de votre organisation.

Pour ce faire, vous pouvez écrire un article pour le bulletin ministériel, soumettre la candidature d'un membre de votre équipe qui a fait adopter une pratique exemplaire pour qu'il obtienne une récompense, offrir à vos collègues d'autres secteurs de leur faire part de vos activités et des leçons apprises.

« Nos résultats laissent à désirer »

C'est un cliché de dire que personne n'est parfait; néanmoins, aucune organisation ne peut tout faire à la perfection. Nous connaissons les problèmes et défis dans notre milieu de travail, et certains des résultats du sondage nous préoccuperont particulièrement. Nous pouvons toutefois utiliser cette information pour discuter, examiner notre situation et aller de l'avant.

Si votre équipe est petite et que le sondage n'a pas fourni de données se rapportant spécifiquement à vous, discutez avec vos employés des résultats touchant la direction, le secteur ou l'ensemble de la fonction publique. En quoi ces résultats s'appliquent-ils à votre groupe? En quoi vos besoins diffèrent-ils de ceux de l'ensemble de l'organisation? Utilisez les résultats applicables à la direction ou au secteur pour discuter des besoins propres à votre équipe.

Ne cédez pas à la tentation de rationaliser des résultats négatifs ou de trouver des excuses. Il peut être troublant d'apprendre que des gens sont insatisfaits de certains aspects de leur travail, mais l'optimisme sera de mise si vous vous engagez à agir. En ce qui concerne les résultats du sondage, l'important ce n'est pas tant les résultats obtenus jusqu'à maintenant, mais bien ce que vous réussirez à atteindre dans l'avenir. Que nous révélera le prochain sondage?

Résultats du sondage

Les résultats pour l'ensemble de la fonction publique et un rapport sommaire pourront être consultés à compter du 10 novembre 1999 sur les sites Web suivants :

www.survey-sondage.gc.ca et

publiservice.survey-sondage.gc.ca

Il est possible d'obtenir une version de ce rapport sur papier ou en médias substituts au 1 800 622 6232 (téléscripteur 1 800 465 7735).

Votre administrateur général vous communiquera le 18 novembre 1999 les résultats applicables à votre ministère ou organisme. Chaque ministère peut en outre préparer un rapport sommaire des résultats le concernant.

C'est également le 18 novembre que tous les résultats des ministères et des unités organisationnelles seront mis à la disposition du public sur Internet.

Faites preuve de leadership et habilitez vos employés

À titre de gestionnaire, vous pouvez assumer vous-même le leadership, de concert avec votre équipe ou vous pouvez donner le feu vert à de petites équipes d'employés ayant pour tâche de se pencher sur les problèmes soulevés dans le sondage et de formuler des idées. Peu importe la démarche retenue, trois questions s'imposent d'entrée de jeu.

- Où en sommes-nous?
- Où voulons-nous aller?
- Que devons-nous faire comme équipe pour y parvenir?

Il est essentiel que les objectifs soient réalistes et axés sur les résultats. Il n'est pas nécessaire de tout faire d'emblée. Si vous cherchez à en faire trop, vous risquez d'accomplir beaucoup moins que vous ne le voudriez. Choisissez certains dossiers particulièrement importants pour les employés de votre unité de travail; agissez et décidez de la manière de mesurer les résultats que vous souhaitez obtenir.

- Quels résultats sont les plus importants pour votre groupe?
- Quelles mesures prendrez-vous pour apporter des améliorations?
- Qui assumera le leadership en vue de la réalisation de ce changement?
- Quand le changement doit-il survenir?
- Comment saurez-vous que vous avez réussi?

Si vous voulez savoir comment les choses progressent ailleurs et obtenir de nouvelles idées, vous pouvez participer aux forums de discussion en direct *« Parlons-en »* sur le site Web du Réseau du leadership à *http://leadership.gc.ca)*. Profitez de l'occasion pour discuter avec d'autres fonctionnaires fédéraux afin de connaître leurs opinions sur les sujets qui vous intéressent.

Maintenez le mouvement

Vous pouvez débuter par exemple avec trois objectifs particulièrement importants pour votre équipe et pour lesquels vous savez être en mesure d'apporter rapidement des changements substantiels. Dites-vous qu'il s'agit là de votre plan d'action initial. Des résultats sont-ils possibles en trois semaines? Vos employés sauront que vous êtes sérieux s'ils voient des signes concrets de changement et de renouveau. Une fois que vous aurez réalisé quelques changements, décidez d'autres améliorations nécessaires et continuez sur votre lancée.

Les outils à votre disposition

4 Vous trouverez sur les sites Web du sondage (*www.survey-sondage.gc.ca* et *publiservice.survey-sondage.gc.ca*) :

- les résultats du sondage pour l'ensemble de la fonction publique et un rapport sommaire;
- des documents d'information sur le sondage et les mesures de suivi;
- le présent guide du gestionnaire;
- le nom et le numéro de téléphone du promoteur du sondage dans votre ministère ou organisme;
- le *Cadre de travail pour une saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique* – une bonne source d'idées en vue de fixer vos priorités et de mesurer les résultats;
- des liens vers d'autres ressources susceptibles de vous aider.

4 Vous trouverez sur le site du Réseau du leadership (http://leadership.gc.ca) :

- *Miser sur le dialogue : Trousse du leadership à l'intention des gestionnaires, des superviseurs et des employés;*
- les forums de discussion en direct *« Parlons-en »*, où vous pourrez discuter du sondage et d'autres questions intéressant les fonctionnaires fédéraux.

4 Vous pouvez obtenir les résultats du sondage pour l'ensemble de la fonction publique et le rapport sommaire au *1 800 622-6232 (téléscripteur 1 800 465-7735)*

4 Le site intranet de votre ministère ou organisme devrait contenir le nom d'une personne-ressource pour le sondage ainsi que les résultats applicables à votre ministère, votre unité et l'ensemble de la fonction publique fédérale.

***Les changements
les plus significatifs sont
ceux que nous apportons dans
notre environnement immédiat.***

Auto-évaluation après 90 jours

Vous n'avez pas à attendre le prochain sondage pour mesurer vos résultats. D'ailleurs, il vaudrait mieux ne pas le faire, car vos employés doivent savoir de façon concrète qu'ils peuvent compter sur un appui. Dans quelques mois, effectuez un mini-sondage (peut-être cinq ou six questions) portant sur les points que vous cherchez à améliorer dans votre unité. Si vous avez défini des données-repères, que vous êtes par exemple déterminé à améliorer l'équilibre entre la vie professionnelle, personnelle et familiale des employés, demandez-leur si les choses se sont améliorées à ce niveau.

Affichez ensuite les résultats afin que toute votre équipe en prenne connaissance. Si ces résultats ne correspondent pas à vos attentes, posez-vous les questions suivantes :

Questionnaire	Oui	Non
– Estimez-vous que votre équipe a discuté de façon franche? (Qu'est-ce qui vous le fait dire?)		
– Avez-vous employé différentes approches afin que chaque membre de votre équipe ait la possibilité de formuler ses commentaires?		
– Tous les employés comprenaient-ils ce qui devait changer et les mesures à prendre? (Qu'est-ce qui vous le fait dire?)		
– Avez-vous fait participer les représentants syndicaux aux discussions? (Dans la négative, pourquoi pas?)		
– Avez-vous fixé des dates cibles pour chaque mesure?		
– Vos objectifs étaient-ils réalistes?		
– Avez-vous demandé à quelqu'un d'assumer le leadership à l'égard de chaque mesure?		
– Avez-vous bien expliqué à cette personne le rôle qu'elle devait jouer?		
– Avez-vous allégé sa charge de travail pour l'aider dans cette tâche?		
– Lui avez-vous offert de l'aide?		
– Lui avez-vous parlé régulièrement à propos des progrès accomplis?		

Si, au bout de trois mois, votre équipe ne constate aucun changement à l'égard des aspects qui relèvent de votre compétences, vous devez discuter plus à fond. Rassemblez de nouveau vos employés et leurs représentants, et explorez de nouvelles idées. Si une démarche ne porte pas fruit, essayez autre chose et persévérez jusqu'à ce que le changement devienne manifeste dans votre milieu de travail. C'est ce qui compte le plus.